

# VU Research Portal

## Innovatieklimaat, de katalysator van innovatie in diensten

Flikkema, M.J.; Cozijnsen, A.J.; 't Hart, M.

### ***published in***

Holland Management Review  
2003

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

Flikkema, M. J., Cozijnsen, A. J., & 't Hart, M. (2003). Innovatieklimaat, de katalysator van innovatie in diensten. *Holland Management Review*, 68-82.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# Innovatieklimaat, dé katalysator van innovatie in diensten

Drs. M.J. Flikkema is universitair docent Strategie en Organisatie aan de Vrije Universiteit te Amsterdam en voormalig organisatieadviseur van Turner.

Prof. dr. A.J. Cozijnsen is hoogleraar Verandermanagement aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Daarnaast is hij verbonden aan BMC, advies, interim-management & coaching te Leusden.

Dr. ir. M.W. 't Hart is gepromoveerd technisch bedrijfskundige. Hij adviseert diverse organisaties en is verantwoordelijk voor de ICT-organisatie van pensioenbedrijf MN-Services.<sup>1</sup>

1. De auteurs danken mr. dr. Steven ten Have voor verbetersuggesties ten behoeve van dit artikel en Iris Borst voor het uitwerken van de illustraties.

2. 'Innovatie en kennis zijn beter voor welvaart', *Het Financieele Dagblad*, 6 november 2002.

3. 'Kenniseconomie gaat boven aflossen staatsschuld', *Het Financieele Dagblad*, 28 september 2002.

**De arbeidsproductiviteit in de zakelijke dienstverlening blijft achter bij andere sectoren. Experts wijten dat aan geringe innovatie. Op het eerste gezicht lijken zakelijke dienstverleners inderdaad weinig innovatief. Nadere inspectie leert dat dit beeld moet worden bijgesteld. Een verslag van onderzoek naar innovatiepatronen binnen zakelijke dienstverleners.**

'Het is gebruikelijk dat tijdens de rituele najaars-overleggen van het kabinet vooral wordt gesproken over de zegeningen van loonmatiging voor de economie in het algemeen en onze concurrentiepositie in het bijzonder. De werkelijke motor voor onze welvaart op langere termijn is echter innovatie en die vereist kennis, kennis en nog eens kennis. Gezien het grote belang van kennis en innovatie is het verbazingwekkend dat de ontwikkeling tot een kennissamenleving nauwelijks een rol speelt in het overleg tussen regering, werkgevers en werknemers. Een economie die zich voor haar concurrentiepositie volledig afhankelijk maakt van loonmatiging, loopt met de rug naar de toekomst achter de feiten aan' (aldus Thom de Graaf, voormalig fractievoorzitter van D66 en inmiddels minister van Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties).<sup>2</sup> De Graaf staat niet alleen in zijn stellingname. Naast de sociale partners heeft ook SER-voorzitter Wijffels het kabinet opgeroepen niet alleen de lonen te matigen, maar ook te investeren in vernieuwing.<sup>3</sup> Innovatie dus, waarbij meestal niet meteen aan de dienstensector wordt gedacht. Wat ons betreft ten onrechte. Nederland is een dienstenland en de zakelijke dienstverlening (business-to-business services) is één van de belangrijkste groeimotoren van de Nederlandse economie. In de periode 1990 tot 2000 droeg de sector 23 procent bij aan de groei van het bruto nationaal product en 31 procent aan de werkgelegenheids groei. Toch is er geen sprake van groei op alle fronten. De groei van de productiviteit blijft

achter bij andere sectoren, volgens het Centraal Plan Bureau (CPB) als gevolg van onder meer kleinschalige innovatie-inspanningen.<sup>4</sup> De door ons geclaimde aandacht voor innovatie in diensten lijkt dus gerechtvaardigd. Enige nuancering van de door het CPB gestelde kleinschalige innovatie-inspanningen is echter wel op z'n plaats. De innovatiefunctie – de bedrijfsfunctie die vernieuwing van producten, diensten en processen tot doel heeft – is in de dienstensector over het algemeen niet geformaliseerd. Research & Development (R&D-)afdelingen tref je nauwelijks aan en dat geldt in het bijzonder voor de kennisintensieve dienstverleners. Toch wordt er wel geïnnoveerd in de dienstensector, ook door de kennisintensieve dienstverleners. Bijvoorbeeld in projectvorm en daarnaast voornamelijk tijdens opdrachten voor klanten (*innovation on the job*). De grens tussen productie en innovatie is in het laatste geval echter moeilijk te trekken met als gevolg dat deze innovatie-inspanningen niet terug te vinden zijn in de CPB-cijfers. Dat geldt trouwens voor alle innovatie-inspanningen die buiten R&D-afdelingen plaatsvinden. Heeft het CPB dan helemaal geen punt? Zeker wel. Persoonlijke ervaringen en observaties onderschrijven de beperkte ruimte voor innovatie in de zakelijke dienstverlening.

## **Wat zijn de dominante innovatiepatronen binnen zakelijke dienstverleners?**

In dit artikel presenteren we geen correctie van de CPB-cijfers over het volume van de innovatie-

inspanningen in de dienstensector. Dat is vooralsnog een brug te ver. Wel introduceren we modellen die het innovatiegedrag van zakelijke dienstverleners beschrijven. De modellering vormt niet alleen de eerste stap op weg naar een beter oordeel over de innovativiteit van zakelijke dienstverleners maar draagt zeker ook bij aan verbetering van de grip op innovatieprocessen in de dienstensector.

Bovenal vormt de modellering het antwoord op de centrale vraag van dit artikel: Wat zijn de dominante innovatiepatronen binnen zakelijke dienstverleners? Met andere woorden, welke aspecten van het dienstverlenende proces (bijvoorbeeld de interface met de klant) zijn regelmatig onderwerp van vernieuwing? Hoe wordt die vernieuwing aangedreven (door bijvoorbeeld de klant of door leveranciers), hoe komt de vernieuwing tot stand (innovatieproces) en ten slotte: hoe wordt het innovatieproces bestuurd (bijvoorbeeld projectmatig of via het formaliseren van de innovatiefunctie)? Bijzondere aandacht bij het beantwoorden van de vragen is uitgegaan naar de kennisintensieve zakelijke dienstverleners. Een sterk groeiend aandeel in de omzet van de dienstensector en onze persoonlijke affiniteit met deze tak van sport zijn daar de legitimatie van.

### Selecte steekproef als gevolg van exploratief onderzoek

Voor het beantwoorden van de hoofdvragen, is de literatuur over innovatie in diensten bestudeerd en zijn interviews gehouden met managers van kennisintensieve dienstverleners. De interviews waren het resultaat van een selecte steekproef onder organisatieadvies- en raadgevende ingenieursbureaus, gegeven het exploratieve karakter van het onderzoek. Het eerste selectiecriteria betrof de 'positionering' van de kennisintensieve dienstverleners. Alleen dienstverleners die zich positioneren als *innovator* zijn meegenomen in de steekproef. Het tweede selectiecriteria betrof de 'grootte' van de organisatie, omdat we vooraf vermoedden dat die van invloed is op de keuze van sturingsmechanismen voor innovatieprocessen. Als gevolg van dit vermoeden, zijn in onze steekproef zowel grote als kleine organisaties terug te vinden. De oorspronkelijke steekproef bestond uit vijf bedrijven (de raadgevende ingenieursbureaus Arcadis, Witteveen+Bos en W-E advies; de organisatieadviesbureaus Berenschot en Turner). Om de resultaten op volledigheid, juistheid en herkenbaarheid te toetsen, zijn de voorlopige resultaten voorgelegd aan managers van twee additionele bedrijven uit de eerdergenoemde

branches (raadgevend ingenieursbureau Lieveense en organisatieadviesbureau The Decision Group). Ten slotte zijn de resultaten voorgelegd aan managers van kennisintensieve dienstverleners in de advocatuur en de accountancy (advocatenkantoor Houthoff Buruma, accountancykantoor KPMG) om de validiteit van onze resultaten buiten de oorspronkelijk onderzochte branches te toetsen.

Na de introductie van de probleemstelling en de opzet van ons onderzoek, volgt nu in het kort de opbouw van het artikel. Een korte samenvatting van bestaande inzichten op het terrein van 'innovatie in diensten' vormt de aanloop naar de beschrijving van het innovatiegedrag van kennisintensieve dienstverleners. Bij het beschrijven van dat gedrag maken we gebruik van diverse voorbeelden uit eigen praktijkobservaties en de literatuur. Het tweede deel van dit artikel staat in het teken van sturingsmechanismen van innovatie op organisatieniveau. Er volgen diverse mechanismen waarmee innovatie wordt gestimuleerd en gestuurd. Bijzondere aandacht krijgen het innovatieklimaat en factoren die dat klimaat beïnvloeden. Ook maken we een uitstapje naar kenmerken van lerende organisaties, gegeven de sterke verwantschap tussen leren en innoveren. Verschillen tussen grote en kleine kennisintensieve dienstverleners in de wijze waarop ze innovatie besturen, vormen de opmaat naar de afronding van dit artikel. Daarin ook een vooruitblik naar onze wens om het innovatiegedrag van kennisintensieve dienstverleners te verklaren.

### Noviteit, beoogde effecten en vier dimensies van innovatie in diensten

In vrijwel iedere publicatie over innovatiemanagement wordt de vraag gesteld wat een innovatie is. Eigenlijk gaat het daarbij om de vraag hoe nieuw een innovatie moet zijn. Wat ons betreft gaat het om ideeën, producten, diensten en werkwijzen die nieuw zijn op organisatieniveau.<sup>5</sup> Uit onderzoek blijkt dat ook de meeste managers 'nieuw voor de organisatie' als onderscheidend criterium van innovaties hanteren.<sup>6</sup> Innovaties die nieuw zijn in een sector of zelfs nieuw op wereldschaal zijn überhaupt schaars. De meeste innovaties zijn variaties op bekende thema's. Naast het vaststellen van het gewenste noviteitsniveau van een innovatie, is het zinvol om het gewenste resultaat van innovatie in diensten te verkennen. We maken daarbij gebruik

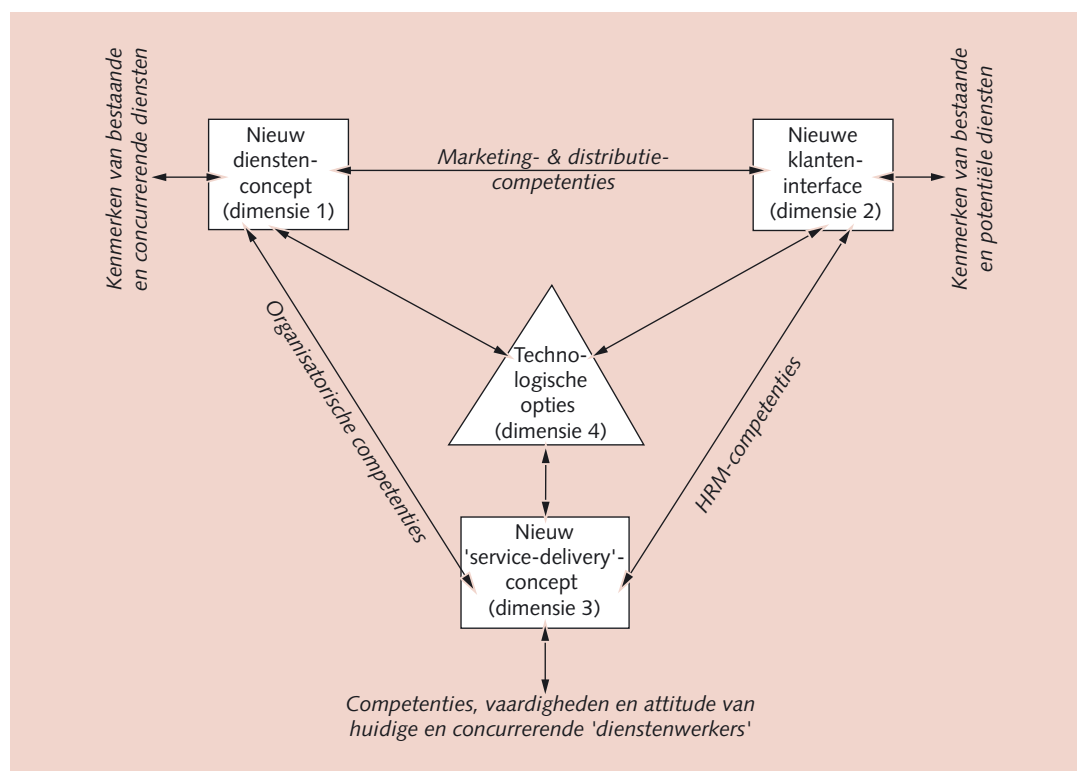
## Zakelijke dienstverlening is de groeimotor van de Nederlandse economie

4. H.L.M. Kox, *Growth challenges for the Dutch business services industry: International comparison and policy issues*, CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, The Hague, 2002.

5. E.M. Rogers en F.F. Shoemaker, *Communication of Innovations: a cross cultural approach*, The Free Press, New York, 1971.

6. J. Cobbenhagen, *Managing Innovation at the Company Level*, Universitaire Pers, Maastricht, 1999.

**Figuur 1. Een vierdimensionaal model voor innovatie in diensten**



7. J. Gadrey, F. Galloway en O. Weinstein, 'New modes of innovation. How services benefit industry', *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 1995, p. 14-16.

8. Berry et al. beschrijven 'dienstenkwaliteit' in vijf termen. Ze kennen, gebaseerd op een grote steekproef onder klanten van dienstverleners, aan 'betrouwbaarheid' verreweg het grootste belang toe.

L. Berry, V.A. Zeithaml en A. Parasuraman, 'Five Imperatives for Improving Service Quality', *Sloan Management Review*, 1990, p. 29-38; Gerrits heeft het bijvoorbeeld over snelheid en over kwaliteit van de interactie tijdens de dienstverlening: de mate waarin de participanten tijdens het communicatieproces controle hebben over de gezamenlijke discussie. J.W.M. Gerrits, *De interactieve organisatie*, Oratie VU, 2003.

9. P. den Hertog, 'Knowledge intensive business services as co-producers of innovation', *International Journal of Innovation Management*, 2000, p. 491-528.

van één van de vele definities van dienstverlening: 'het organiseren van de toegang tot een bundel van capaciteiten en competenties voor het oplossen van een klantprobleem'.<sup>7</sup> Met deze definitie als vertrekpunt moet innovatie in diensten minimaal één van de volgende resultaten opleveren:

1. Organisatie van de toegang tot een bundel van competenties en capaciteiten voor het oplossen van nieuwe klantproblemen;
2. Efficiënter organiseren van de toegang tot een bundel van competenties en capaciteiten voor het oplossen van bekende klantproblemen;
3. Uitbreiden en/of verbeteren van de capaciteiten en/of competenties ten behoeve van het oplossen van bekende klantproblemen. Feitelijk het verbeteren van de kwaliteit van bestaande dienstverlening.<sup>8</sup>

Kortom innovatie in diensten dient ten dienste te staan van het vergroten van de effectiviteit, de efficiency en/of de kwaliteit. Als opmaat naar de beschrijving van het innovatiegedrag van kennisintensieve dienstverleners introduceren we een model van Den Hertog waarmee innovaties in de gehele dienstensector worden beschreven (zie figuur 1).<sup>9</sup>

Hoewel minder goed bruikbaar voor kennisin-

tensieve dienstverleners, gegeven het maatwerk-karakter van de dienstverlening, geeft het een goed eerste beeld van innovaties in de dienstensector in zijn algemeenheid. Het beschrijft innovaties in diensten in termen van vier (enigszins overlappende) dimensies en legt ook de relatie met competenties die vereist zijn om die innovaties succesvol te laten verlopen. Bij de eerste dimensie ('nieuw diensten-concept') gaat het om diensten die voorheen niet (als totaalpakket) werden aangeboden. Neem de uitzendbranche. Vroeger waren uitzendbureaus alleen verantwoordelijk voor het leveren van tijdelijke krachten. Tegenwoordig nemen sommige uitzendbureaus de verantwoordelijkheid voor de gehele P&O-functie van de klant (werving, selectie, opleiding, planning) op zich. Een tweede voorbeeld is afkomstig uit de accountancy. De accountants van KPMG hebben hun auditdiensten uitgebreid naar niet-financiële terreinen door de ontwikkeling van de HSE-audit (*Health, Safety and Environment*). De uitbreiding vond plaats onder invloed van één van haar belangrijkste klanten en de steeds sterker wordende maatschappelijke aandacht voor duurzaam ondernemen. De tweede dimensie betreft de interface tussen de dienstverlener en de klant. Diensten komen tot stand door interactie tussen klant en dienstverlener. De wijze van interactie kan

op zichzelf het domein van innovatie zijn. Uitbreiding van het aantal kanalen via welke diensten worden verleend, is met de komst van internet gemeengoed geworden in een groot deel van de dienstensector, in het bijzonder in de financiële dienstverlening. De multichannelhype is dan ook de eerste associatie die wij met de tweede dimensie uit het model van Den Hertog hebben. Hoewel de kennisintensieve dienstverleners vrij behoudend zijn in hun kanaalkeuze, zie je ook bij hen veranderingen. Een voorbeeld hiervan is afkomstig van de HayGroup, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in *change-* en *human resource-*management. De HayGroup biedt naast consultancydiensten tegenwoordig ook *information services* aan. Via Hay PayNet hebben klanten online, 24 uur per dag en 7 dagen per week de beschikking over beloningsinformatie. De derde dimensie, 'vernieuwing van het *service-delivery-concept*', betreft vernieuwing in de interne organisatie van de dienstverlener. De introductie van bijvoorbeeld e-commerce vereist veelal behoorlijke aanpassingen in de bedrijfsprocessen van een dienstverlener.

De komst van e-commerce zorgt niet alleen voor nieuwe transacties (veel minder tijd- en plaatsgebonden), maar stelt ook nieuwe eisen aan de processen voorafgaand aan en volgend op deze transactie.

De laatste dimensie, 'technologische opties', is het hart van innovatie in diensten. Het technologiebegrip reikt daarbij verder dan de veel gebruikte afbakening: 'de instrumenten die worden gebruikt om input om te zetten in output'. Technologie is de kennis waarvan de organisatie gebruikmaakt.

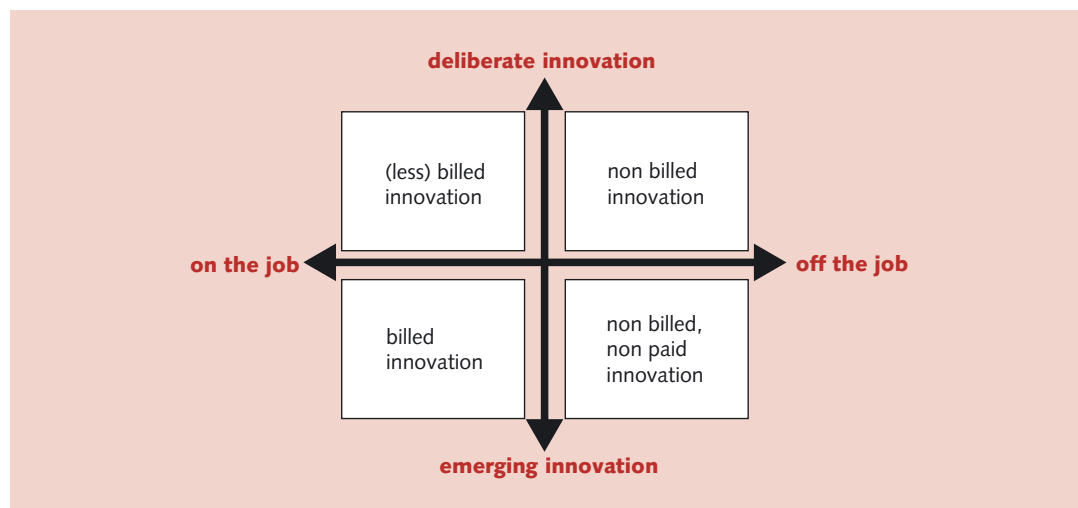
Technologische innovatie is het doelbewust en -gericht uitbreiden van die kennis.

### Technologische innovatie: *deliberate* en *emerging*

In tegenstelling tot dienstverleners met sterk gestandaardiseerde diensten, passen kennisintensieve dienstverleners hun diensten 'continu' aan de noviteit van nieuwe klantopdrachten aan, ze leveren maatwerk. Met andere woorden adviesbureaus, ingenieursbureaus en andere kennisintensieve dienstverleners innoveren *on the job*. Nieuwe kennis komt 'bovendrijven' tijdens het werk door interactie met de klant.<sup>10</sup> Het hangt wel af van de vernieuwingsattitude van klant, medewerkers en leidinggeven-den of de gebaande paden echt worden verlaten. Veel kennisintensieve dienstverleners pretenderen altijd maatwerk te leveren, wij zetten daar serieuze vraagtekens bij. Naast de klantgedreven, autonome ontwikkeling kiezen kennisintensieve dienstverleners er soms bewust voor om extra vernieuwingsimpulsen te geven aan de dienstverlening. De organisatie besluit om kennis te ontwikkelen of extern aangekochte technologie te implementeren om beter in de (gepercipieerde) behoefte van de markt te voorzien of de kosten van bestaande dienstverlening te reduceren. Dat er ook mengvormen van klant- en organisatiegedreven innovatie bestaan, wordt duidelijk door de introductie van het model in figuur 2.

Wij onderscheiden daarin twee innovatiepatronen: *deliberate innovation* en *emerging innovation*.<sup>11</sup> Innovatiepatronen die zowel tijdens als buiten opdrachten voor klanten kunnen plaatsvinden.

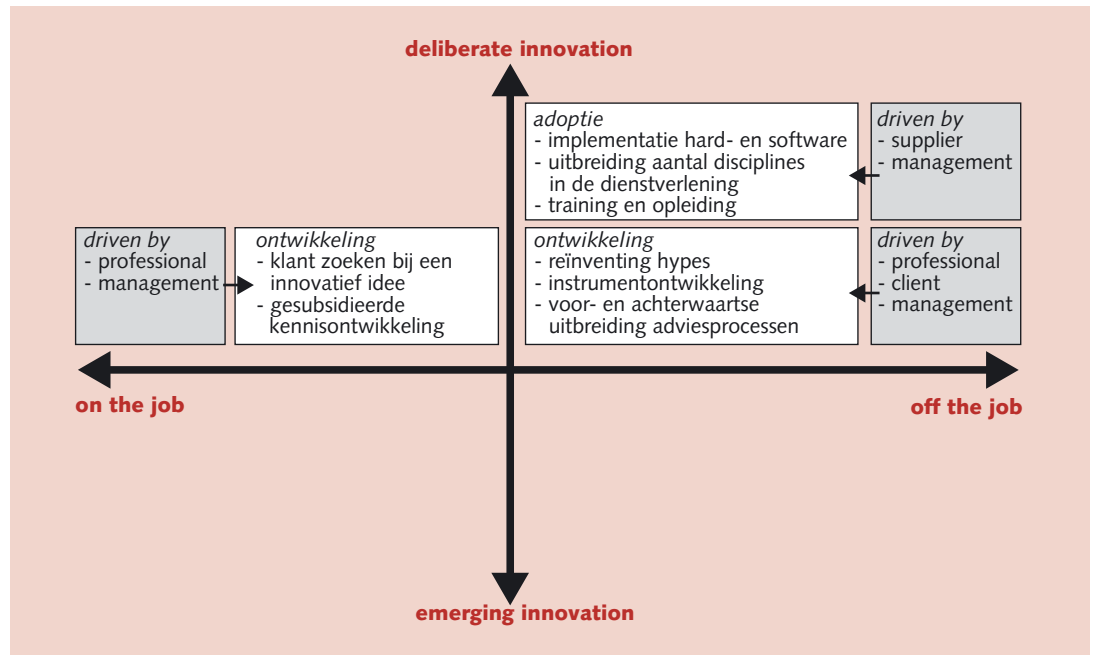
**Figuur 2. Dominante innovatiepatronen bij kennisintensieve dienstverleners**



10. P. Sivula, F.A.J. van den Bosch en T. Elfring, 'Competence-Based Competition: Gaining Knowledge from Client Relationships' in: R. Sanchez, *Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, New York, 2001, p. 77-94.

11. Ontleend aan het onderscheid tussen *deliberate strategies* en *emerging strategies* van Mintzberg en Quinn: H. Mintzberg en J.B. Quinn, *The strategy process, concepts and contexts*, Prentice-Hall International Inc, 1992.

**Figuur 3. Varianten, vormen en drivers van deliberate innovation**



Deliberate innovation, weloverwogen innovatie, lijkt het meest op traditionele R&D, het gaat gepaard met investeringen in kennisontwikkeling. Over het algemeen wordt in *non-billable hours* gewerkt aan de ontwikkeling van bijvoorbeeld nieuwe instrumenten. Soms wordt echter ook een klant bereid gevonden om (tegen lagere tarieven) als opdrachtgever te fungeren van het innovatieproces. *Emerging innovation* is van een heel andere orde. De investeringsnoodzaak blijft in dit innovatiepatroon uit, vernieuwing komt bovendrijven en er is in veel gevallen sprake van door de klant betaalde innovatie. Uitzondering hierop vormt de professional die in eigen tijd werkt aan kennisontwikkeling (*emerging innovation, off the job*) waarvoor de klant niet betaalt, maar waar ook geen kosten aan zijn verbonden voor de organisatie. Bijzondere aandacht verdient het segment *nonbilled innovation*.

Het CPB baseert zich bij haar stelling over de kleinschaligheid van de innovatie-inspanningen in de dienstensector vooral op gegevens van dit segment. Met het model in figuur 2 laten we zien dat ook op andere manieren wordt geïnnoveerd. We zijn ons ervan bewust dat die innovatie-inspanningen wel veel moeilijker meetbaar zijn.

#### **Deliberate innovation: 'gedwongen tot iets nieuws of op zoek naar iets nieuws'.**

Deliberate innovation kent twee varianten, de adoptie- en de ontwikkelvariant (zie figuur 3). De eerste

variant betreft het adopteren van nieuwe kennis, over het algemeen nieuwe techniek, bijvoorbeeld een kennismanagementapplicatie. Centraal in het adoptieproces staat de invoering van een extern ontwikkelde innovatie ofwel het proces van gebruikersacceptatie en implementatie. Er is in deze variant veelal sprake van *supplier driven innovation*, de innovatieprikkel is afkomstig van een leverancier.<sup>12</sup> Een prikkel waar je soms niet omheen kunt, omdat de hele markt de innovatie adopteert en soms zelfs ook de afzetmarkt (denk aan bijvoorbeeld e-mail). Hoewel de kennisintensieve dienstverlening als geheel nog altijd vrij kapitaalintensief is, zijn er uitzonderingen. De gezondheidszorg bijvoorbeeld. Ziekenhuizen voeren regelmatig nieuwe instrumenten in om de zorgverlening te verbeteren. Naast het adopteren van nieuwe technologie dient ook de uitbreiding van het aantal disciplines in de dienstverlening te worden genoemd.

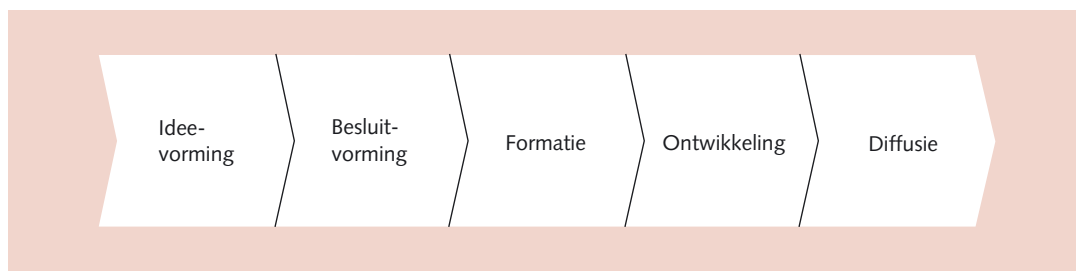
De raadgevende ingenieursbureaus bijvoorbeeld werden traditioneel vooral bevolkt door HBO- en WO- ingenieurs. Tegenwoordig blazen bijvoorbeeld ook juristen, economen en andere gammawetenschappers hun partijtje mee.

Training en opleiding vormen het laatste voorbeeld van het adopteren van nieuwe kennis dat we hier beschrijven. Het is een bekend fenomeen dat professionals externe kennisinstituten bezoeken op kosten van hun werkgever ten behoeve van verbe-

12. K. Pavitt, 'Sector patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory', *Research Policy*, 13, 1984, p. 343-373.



**Figuur 4. Fasering van de ontwikkelvariant van deliberate innovation.**



tering van de praktijkuitoefening.

In sommige branches, zoals bijvoorbeeld de advocatuur, is het zelfs een verplichting om regelmatig bij te scholen. Iedere advocaat moet jaarlijks voldoende studiepunten halen in de zogeheten Permanente Opleiding, hetzelfde geldt voor medici en accountants.

De tweede variant van deliberate innovation is de ontwikkeling en toepassing van nieuwe kennis (zie ook figuur 3). We maken op basis van praktijkobservaties onderscheid tussen *professional*, *management* en *cliënt driven innovation*.<sup>13</sup> Het is respectievelijk de medewerker, het management of de klant die het innovatieproces triggert. In het uiterste geval wordt alleen de noodzaak om te innoveren onderkend. Men heeft nog geen idee hoe. De eerste fase bestaat dan uit het brainstormen over vernieuwing, hopelijk resulterend in ideeën met voldoende businesspotentie. Het vervolg bestaat uit besluitvorming over voorgestelde innovatieve ideeën, formatie van een innovatieteam (soms alleen de benoeming van een zogenoemde probleemeigenaar), ontwikkeling van de innovatie en ten slotte de diffusie van de innovatie in de organisatie (zie figuur 4).

Diffusie betekent ervoor zorgen dat zoveel mogelijk professionals in de organisatie de vernieuwing actief gaan toepassen. Merk nogmaals op dat de ontwikkeling van nieuwe kennis ook *on the job* kan plaatsvinden. In dat geval is een klant bereid gevonden om te participeren in de uitwerking van een innovatief idee (bijvoorbeeld een nieuw tunnelconcept van een raadgevend ingenieursbureau of een nieuwe veranderkundige interventie van een organisatieadviesbureau). Ten slotte, lang niet alle innovaties waarin wordt geïnvesteerd, komen conform het proces van figuur 4 tot stand. In gevallen waarin een innovatie volledig is komen bovendrijven tijdens een klantopdracht, hoeft alleen nog maar werk te worden gemaakt van diffusie van de innovatie, dat wil zeggen van kennisoverdracht naar collega-professionals. In

een dergelijk geval spreken we dan ook van *deliberate diffusion*. In de praktijk hebben we in totaal vijf vormen waargenomen van de 'ontwikkelvariant', waarvan hier voorbeelden

*Reinventing hypes*: het opnieuw uitvinden van managementhypes. *Reinventing hypes* is één van de kernactiviteiten van organisatieadviesbureaus.

Vrijwel ieder organisatieadviesbureau heeft wel iets gedaan met de door Hammer en Champy gelanceerde hype 'Business Process Redesign' en is momenteel actief op het terrein van kennis-, customer relations- of competentie management. Ook op de markt voor de raadgevende ingenieursbureaus en in de advocatuur wordt ingespeeld op hypes, denk maar eens aan de opkomst van 'duurzaam bouwen' in de jaren tachtig. Een voorbeeld uit de advocatuur is de opkomst van alternatieve manieren om geschillen te slechten zoals via *mediation of arbitrage*. Hoewel de dienstverleners de hypes op hun eigen manier vormgeven, adopteren ze ook extern ontwikkelde kennis (afkomstig van bijvoorbeeld managementgoeroes). *Reinventing hypes* is dus veelal een mix van de adoptie- en ontwikkelvariant van deliberate innovation.

*Instrumentontwikkeling*. De eerdergenoemde 'HSE-audit' van KPMG is ontwikkeld naar aanleiding van gesprekken met oliemaatschappij Shell over duurzaam ondernemen. Met recht een *cliënt-driven* innovatie, maar niet in opdracht van de klant. Een ander voorbeeld van een intern ontwikkeld instrument is de 'lolmeter' van organisatieadviesbureau Turner. Lange tijd heerste in het bedrijfsleven het 'shareholdersdenken'. Bij alle beslissingen stond het belang van de aandeelhouders centraal. Schaarste op de arbeidsmarkt eind jaren negentig maakte een einde aan deze eenzijdige focus. Groot personeelsverloop ging gepaard met hoge kosten. Om bedrijven meer grip te bieden op personeelsverloop heeft Turner de lolmeter ont-

13. *Synthese van resultaten uit het eerder beschreven artikel van Den Hertog en uit een artikel van S. Heu-sinkveld en J. Benders, Personal dedication and corporate design: Forms of concept development in consultancies*, Unpublished, 2002.

wikkeld. De lolmeting geeft een goed beeld van medewerkertevredenheid en dominante overwegingen om te blijven of te vertrekken.

*Voor- en achterwaartse uitbreiding van adviesprocessen.* Voor- en achterwaartse uitbreiding van adviesprocessen betekent dat de dienstverlener er voor kiest om eerder in het werkproces – bijvoorbeeld een bouwproces of een reorganisatieproces – van de klant aan te sluiten en later te stoppen. Ingenieursbureau Witteveen+Bos (W+B) adviseerde haar klanten in de sectoren Water, Infrastructuur, Milieu en Gebouwen traditioneel al gedurende een groot deel van de projectfasen van een bouwproject. Sinds enige tijd heeft W+B het adviesproces achterwaarts uitgebreid. De achterwaartse uitbreiding betreft het adviseren over onderhoud en beheer

van infrastructuur en gebouwen. Aan de voorkant van het adviesproces is het aantal betrokken disciplines

uitgebreid. Naast ingenieurs zijn nu bijvoorbeeld ook economen en juristen betrokken bij de advisering. Een tweede voorbeeld is afkomstig uit het organisatieadviesvak. Organiseatieadviesbureaus rekenen (impliciet) vaak niet het gehele reorganisatieproces tot hun adviesdomein. Je hebt de ‘echte’ strategieconsultants (zoals bijvoorbeeld McKinsey, Boer & Croon of de Boston Consulting Group), de organisatie- en veranderkundigen (bijvoorbeeld Berenschot of Twijnstra & Gudde) en de implementatie-experts (bijvoorbeeld Penta Scope). Niet alle bureaus maken echter even duidelijke keuzes en ook hier vindt voor- en achterwaartse uitbreiding van het adviesproces plaats. Conjuncturele verslechtering speelt hierbij zeker een rol.

*Gesubsidieerde kennisontwikkeling:* de ontwikkeling van de ‘energieprestatiecoëfficiënt’. Grote gebouwen gebruiken veel energie. Dat energieverbruik levert een flinke bijdrage aan de emissie van broeikasgassen. Omdat kantoren in principe tientallen jaren meegaan, helpt het terugbrengen van de energiebehoefte dus bij het bereiken van de klimaatdoelstelling waartoe ook Nederland zich in het Kyoto-protocol heeft verplicht. Met financiële steun van de NOVEM heeft W-E advies de afgelopen jaren een computersimulatieprogramma ontwikkeld voor het voorspellen van de ‘energieprestatie’ van gebouwen, nog voordat ze zijn ontworpen.

Met eenvoudig in te voeren gegevens over de om-

vang, soort gebruik, bouwwijze en vorm van het te ontwerpen gebouw, berekent het programma de verwachte energieprestatie.

*Klant zoeken bij een innovatief idee:* ‘Start-Track, capaciteitsvergroting door vernieuwend railconcept’. In het Nationale Verkeer- en Vervoersplan en de 5<sup>e</sup> Nota Ruimtelijke Ordening staat het beter benutten van infrastructuur hoog in het vaandel. Raadgevend ingenieursbureau ARCADIS onderschrijft dit beleidsuitgangspunt en rekent het tot haar taak om voor de vertaling van dit beleid oplossingen aan te dragen. In dat kader is binnen ARCADIS het Start-Track-concept ontwikkeld waarbij de voordelen van de magneetzweeftech-niek worden gecombineerd met het bestaande spoorstelsel. Door toepassing van lineaire motoren worden acceleratie en afremming van bestaand treinmaterieel sterk verbeterd, waardoor de capaciteit van het huidige spoor sterk vergroot kan worden en daarmee de kwaliteit van het spoor als geheel. Start-Track is spontaan bedacht door twee medewerkers van ARCADIS met in het achterhoofd de behoefte van de Nederlandse Spoorwegen om de capaciteit van het spoorwegennet te vergroten. Voordat men ermee naar de NS is gestapt, is het idee verder uitgewerkt om het te kunnen toetsen op haalbaarheid en praktische toepasbaarheid. In 2001 heeft ARCADIS voor dit vernieuwende railconcept een octrooi aangevraagd.

### Emerging innovation: ‘ontdekken van iets nieuws’

Sommige klantopdrachten leiden tot ‘ad hoc innovaties’, ook wel projectgebonden innovaties genoemd, samen met de klant ontwikkeld en niet (geheel) reproduceerbaar in nieuwe klantsituaties.<sup>14</sup>

Andere opdrachten leiden tot leerresultaten die ook bij toekomstige klanten van waarde kunnen zijn – ‘innovatie via diensten’ – en als zodanig door het management (of door medewerkers) worden herkend en gelabeld.<sup>15</sup> In het uiterste geval kan een maatwerkoplossing voor de ene klant zonder extra moeite worden hergebruikt bij andere klanten. De innovatie heeft zich volledig *on the job* afgespeeld en hoeft alleen maar te worden geïdentificeerd, gelabeld en geanonimiseerd (verwijderen van klantgegevens). In alle gevallen gaat het om betaalde innovatie (*billed innovation*). Daarnaast komt het voor dat vanwege budgettaire beperkingen een idee niet helemaal kan worden uitgewerkt binnen een klantopdracht. In verband met de vermoede commerciële potentie besluit men het ‘halfpro-

## De meeste innovaties zijn variaties op bekende thema's

14. F. Gallouj en O. Weinstein, ‘Innovation in services’, *Research Policy*, 26, 1997, p. 537-556.

15. M. Oostra, *Componenontwerpen: de rol van de architect in productinnovatie*, Eburon, Delft, 2001.



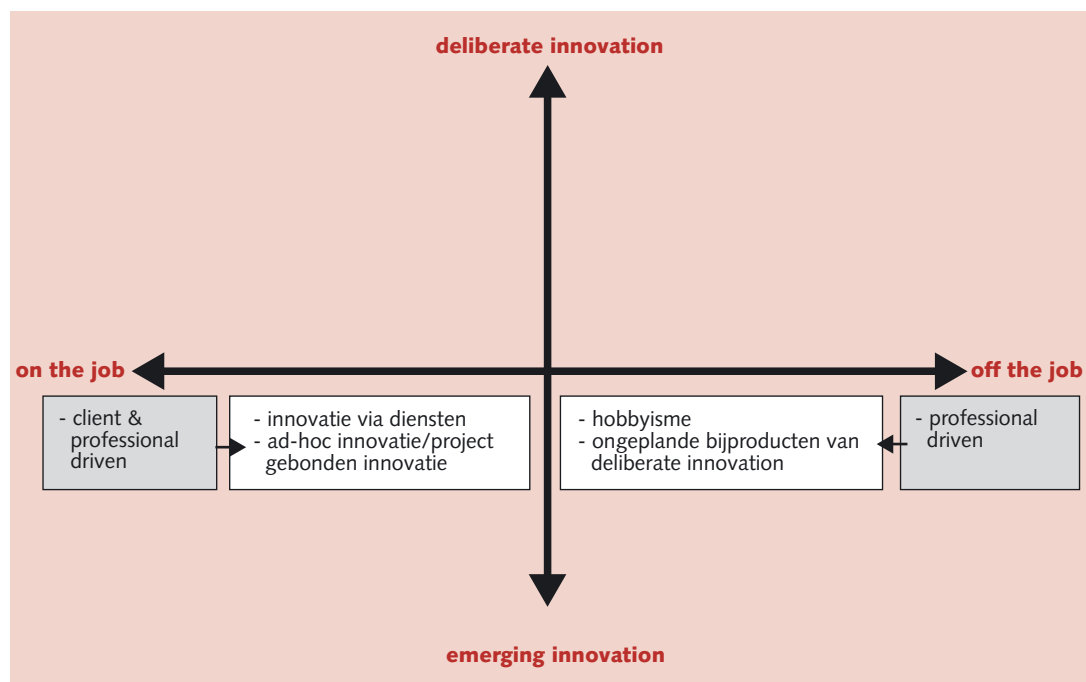
duct' door te ontwikkelen tot een product of dienst dat (in de meeste gevallen) autonoom aan de markt wordt aangeboden. Als managers af en toe ook zelf de 'handen vuil maken' (meedoen in opdrachten), is de kans op herkenning van dit soort kansen groter. *Billed innovation* wordt gedreven door de klant én het team van professionals dat de klant bedient. Het zijn de noviteitsperceptie van het team, hun innovatiedrang en de ruimte die ze krijgen van hun leidinggevend en klant die bepalen of en hoe er geïnnoveerd wordt. Een derde vorm van vernieuwing die komt bovendrijven, zonder dat die direct gestuurd wordt door het management van de kennisintensieve dienstverlener is 'hobbyisme'. De medewerkers van kennisintensieve dienstverleners zijn over het algemeen hoog opgeleid en intrinsiek gemotiveerd om zich te ontwikkelen. Een volgens onze observatie klein deel van deze kenniswerkers of professionals is ook naast het werk bezig met het bestuderen van vakliteratuur en het schrijven van publicaties die uiteindelijk leiden tot nieuwe adviesproducten. De vierde en laatste vorm van emerging innovation bestaat uit 'ongeplande bijproducten' van deliberate innovation. Het is een bekend verschijnsel dat tijdens innovatieprojecten allerlei onverwachte ideeën ontstaan. Sommige daarvan zijn zo goed, dat ze extra aandacht verdienen. Het moge duidelijk zijn dat innovatie in het zuidoostelijke kwadrant

louter *professional driven* is (zie figuur 5).

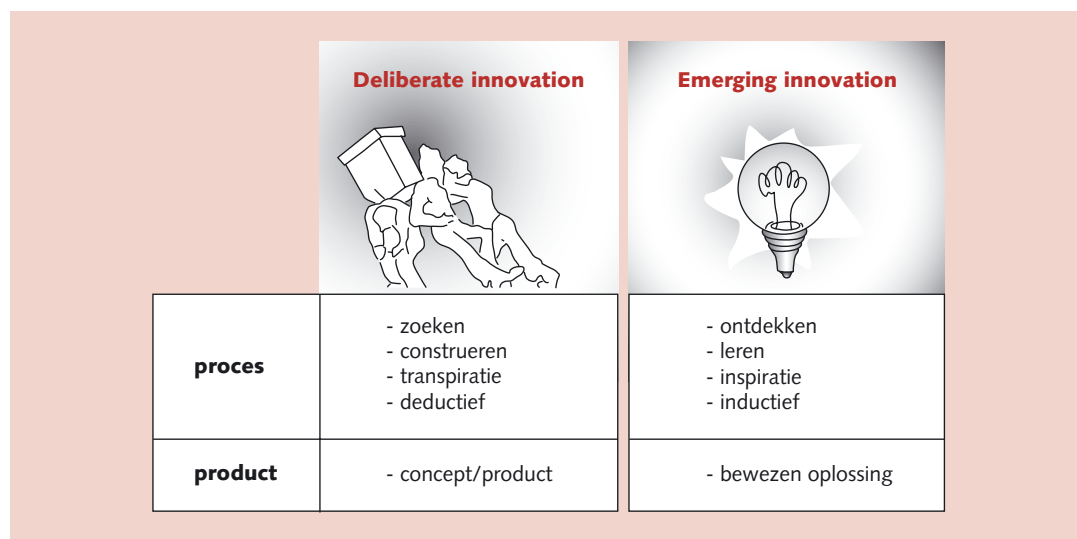
Nu volgen twee praktijkvoorbeelden van emerging innovation:

1. Innovatie via diensten: procesarchitectuur, het dichten van de kloof tussen de Business en IT. Organisatieadviesbureau Turner werd in haar adviespraktijk diverse malen geconfronteerd met de kloof die er bestaat tussen 'business' en 'IT'. Te vaak werden IT-oplossingen gebouwd die onvoldoende aansloten bij de wensen vanuit de afdelingen Verkoop en Operatie. Met de oplossing 'procesarchitectuur', ontwikkeld voor een groot uitzendbureau, is geprobeerd die kloof te dichten. Op basis van het bewezen succes bij het uitzendbureau is besloten het product breder toepasbaar te maken. 'Procesarchitectuur' is inmiddels uitgegroeid tot een zelfstandig adviesproduct en ook succesvol in andere branches toegepast.
2. Ongepland bijproduct van deliberate innovation: human resource-management (HRM) in projecten. Binnen organisatieadviesbureau Berenschot houdt één van de groepen zich bezig met grote infrastructurele projecten. De groep heeft op enig moment besloten om een intern project op te zetten voor een nieuwe projectmanagementmethode. In het kader van dit interne project werd onder meer een inventarisatie gemaakt van bestaande knelpunten in de groep op het ter-

**Figuur 5. Varianten, vormen en drivers van emerging innovation**



**Figuur 6. Proces- en productkenmerken van deliberate en emerging innovation.**



rein van projectmanagement. Eén van de genoemde issues betrof 'HRM in projecten'. Hoewel er binnen het project onvoldoende ruimte was om dit thema verregaand uit te werken, is dit toch gebeurd. Weliswaar niet binnen het project, maar in eigen tijd. Met hulp van collega's uit de groep die zich bezighouden met HRM, is het thema uitgewerkt tot een extern uitgegeven publicatie.

Deliberate en emerging innovation lijken zeer verschillende werelden en als je kijkt naar de dominante proces- en productverschillen dan is dat ook zo (figuur 6). Veel innovaties zijn echter het resultaat van vele iteraties tussen deliberate en emerging innovation. De innovatiepatronen vloeien veelvuldig in elkaar over. Veel kennis die komt bovendrijven tijdens klantopdrachten, wordt daarbuiten verder verrijkt en ontwikkeld en vervolgens weer toegepast in nieuwe opdrachten, geëvalueerd, verrijkt met nieuwe praktijkervaringen enzovoort. Twee kanten van dezelfde innovatiemedaille dus!

Gegeven het kennisintensieve karakter én de kleinschaligheid van de kennisintensieve dienstverlening vermoeden wij dat kennisintensieve dienstverleners vooral actief innoveren binnen het technologie-domein. Laten we eens kijken op welke andere fronten kennisintensieve dienstverleners actief vernieuwen.

#### **Vier vormen van organisatorische innovatie**

Bij iedere georganiseerde activiteit van mensen moet aan twee voorwaarden worden voldaan: de

arbeidsverdeling – de verdeling van het werk in verschillende taken die uitgevoerd moeten worden – en de coördinatie van deze taken. De structuur van een organisatie is de wijze waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd.<sup>16</sup> Een organisatorische innovatie is het resultaat van een doelbewust en -gericht gekozen verandering daarin (*purposive change*). We onderscheiden vier vormen van organisatorische innovatie in een dienstenomgeving, te weten de 'multi-unit organisatie', 'nieuwe combinaties van diensten', 'klant als coproductent' en '*supply chain integration*'. Dit onderscheid is onder meer gebaseerd op een onderzoek naar verschijningsvormen van organisatorische innovatie met de gehele dienstensector als onderzoeksdomein.<sup>17</sup> In figuur 7 worden de verschijningsvormen kort toegelicht.

*Multi-unit organisatie.* Dienstverlening vindt veelal dicht bij de klant plaats. Het is vaak moeilijk om een eenduidige grens te trekken tussen productie en consumptie. Het gevolg daarvan is dat groei van een dienstverlener vaak gepaard gaat met het 'kopiëren' van het dienstenconcept op een andere fysieke locatie. Gevolg is het ontstaan van een multi-unit organisatie. Naarmate het dienstenconcept meer is geëxpliciteerd, is het eenvoudiger reproduceerbaar. Dan kan ook eenvoudiger via schaalvergroting kostenreductie worden gerealiseerd. Kennisintensieve dienstverleners waar vooral '*repetitive*' gewerkt wordt (bijvoorbeeld accountants) kunnen deze organi-

16. H. Mintzberg, *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1979.

17. W. van der Aa en T. Elfring, 'Realizing innovation in services', *Scandinavian Journal of Management*, 2, 2000, p. 155-171.

satorische innovatie dan ook eenvoudiger doorvoeren en eenvoudiger het beoogde effect incasseren, dan hun maatwerkcollega's.

*Nieuwe combinaties van diensten.* Bij het combineren van bestaande diensten of dienstencomponenten zit de noviteit in de verbindingen tussen de verschillende componenten. Cruciaal is dus het ontwerp van deze verbindingen omdat via deze verbindingen extra waarde voor de klant wordt gecreëerd.

Immers het integreren van diensten of onderdelen daarvan is vanuit het perspectief van de klant alleen zinvol indien de gezamenlijke aankoop van de geïntegreerde dienstencomponenten meer waarde oplevert dan de aankoop van de losse componenten bij één of meerdere dienstverleners.<sup>18</sup> Informatietechnologie speelt vaak een cruciale rol bij het realiseren van de verbindingen tussen de voorheen gescheiden dienstencomponenten.

*Klant als coproductent.* Sterke interactie met de klant is een belangrijk onderscheidend kenmerk van dienstverlening. De klant wordt beschouwd als coproductent van de dienst. Verandering in de interactie met de klant betekent dat taken die aanvankelijk werden uitgevoerd door de dienstverlener zelf, in het vervolg door de klant worden opgepakt. De introductie van selfservice-systemen is het bekendste voorbeeld daarvan, tevens een voorbeeld waarin duidelijk wordt dat veel organisatorische innovaties ook een technologische component kennen. Dat de coproductierol ook zijn intrede doet bij de uitvoering van secundaire processen blijkt uit een voorbeeld van Randstad Uitzendbureau. Vroeger stuurde de uitzendorganisatie na een zeer bewerkelijk administratief proces een factuur naar haar klanten voor de bewezen uit-

zenddiensten. Tegenwoordig maken enkele grote klanten hun eigen factuur (binnen een afgesproken raamcontract). Door de introductie van het *reverse billing-concept*, mogelijk gemaakt door de invoering van ERP-applicaties, is de administratieve last voor klant én leverancier enorm afgenomen.

*Supply chain integration.* Advocaten maken veel gebruik van juridische informatie bij de uitoefening van hun professie. Actualiteit van de gebruikte informatie is cruciaal. Immers een kennisvoorsprong maakt de positie van de advocaat sterker. Een groot deel van de juridische informatie is afkomstig van uitgeverijen als SDU en Wolters Kluwer. Voordat de juridische kennis echter door de uitgever wordt uitgegeven, is het publicatieproces al in volle gang. Advocatenkantoren proberen eerder toegang tot de nieuwe kennis en informatie te krijgen ('kennis aan de bron halen'), waardoor eigenlijk gesproken kan worden over '*knowledge chain integration*' of '*desintermediation*' (verdwijnen van intermediaire schakels in de supply chain). Daarnaast proberen ze de kennisbronnen te integreren zodat een advocaat maar één kennisbron hoeft te raadplegen. Ook hier kent de organisatorische innovatie een technologische component.

Voor wat betreft organisatorische innovatie wijken kennisintensieve dienstverleners qua verschijningsvormen nauwelijks af van andere dienstverleners. Toch betwijfelen wij of kennisintensieve dienstverleners veel energie steken in organisatorische innovatie. Multi-unit organisaties worden alleen in de top van de markt aangetroffen en in de rol van de klant verandert in onze opinie niet zo heel veel (blijft over het algemeen beperkt tot het leveren

**Figuur 7. Vormen van organisatorische innovatie**

Vormen van organisatorische innovatie:	Beschrijving:
1. Multi-unit organisatie	Reproductie van het servicemanagementsysteem in een multi-unit organisatie.
2. Nieuwe combinaties van diensten	Het creëren van nieuwe combinaties van diensten of delen daarvan.
3. Klant als coproductent	Herdefiniëren van de coproductierol van de klant.
4. Supply chain integration	Herstructurering van de samenwerking met leveranciers van kennisinputs.

18. W.E. Baker en R.R. Faulkner, 'Strategies for managing suppliers of professional services', *California Management Review*, 33:4, 1991, p. 33-46.

van informatie en 'handjes'). Omdat de diensten over het algemeen niet gestandaardiseerd zijn, is ook het creëren van nieuwe combinaties van diensten lastig. Op naar de laatste innovatiedomeinen die we onderkennen, marktinnovatie en transactionele innovatie.

### Markt- en transactionele innovatie

In sommige indelingen van innovaties wordt het betreden van nieuwe markten als separate innovatiecategorie onderkend.<sup>19</sup> Ondanks het feit dat het betreden van nieuwe markten vaak gepaard gaat met de introductie van nieuwe producten en diensten (diversificatie) en dus met investeringen in technologie en organisatie, is het onderkennen van een extra innovatiecategorie vanuit managementperspectief zinvol. Besluitvorming over het betreden van nieuwe markten vraagt bijvoorbeeld bijzondere aandacht voor het invullen van de marketingmix en salesstrategie.<sup>20</sup> Soms leidt diversificatie ook tot de introductie van nieuwe wijzen waarop bedrijven hun geld verdienen of andere tijdstippen en plaatsen waar(op) de dienstverlening plaatsvindt. In het vervolg noemen we veranderingen op dit terrein transactionele innovatie. Een voorbeeld van transactionele innovatie met een organisatorische component is de oprichting van Turner Gezondheidszorg. Turner Gezondheidszorg is een businessunit binnen organisatieadviesbureau Turner die interim-managers aanbiedt in de zorgsector. Het daarbij gehanteerde businessconcept, voornamelijk werken met freelancers en verdienen aan een 'uitzendfee', wijkt af van de rest van de Turnerorganisatie. Daar werken adviseurs in loondienst aan 'fixed price'-projecten of op basis van vooraf bepaalde vaste of gestaffelde uurtarieven. Een tweede voorbeeld van transactionele innovatie

is het door ICT-dienstverleners op de markt gezette Application Service Providing (ASP). De transactie tussen de dienstverlener en de klant bestaat in dit concept niet langer uit het leveren van cd-rom's met software, maar uit het verkopen van de toegang tot een extern netwerk met daarop de relevante applicaties. De klant beschikt daardoor steeds over de nieuwste versie van de applicatie en hoeft het beheerproces niet langer zelf uit te voeren.

### Innovation in four

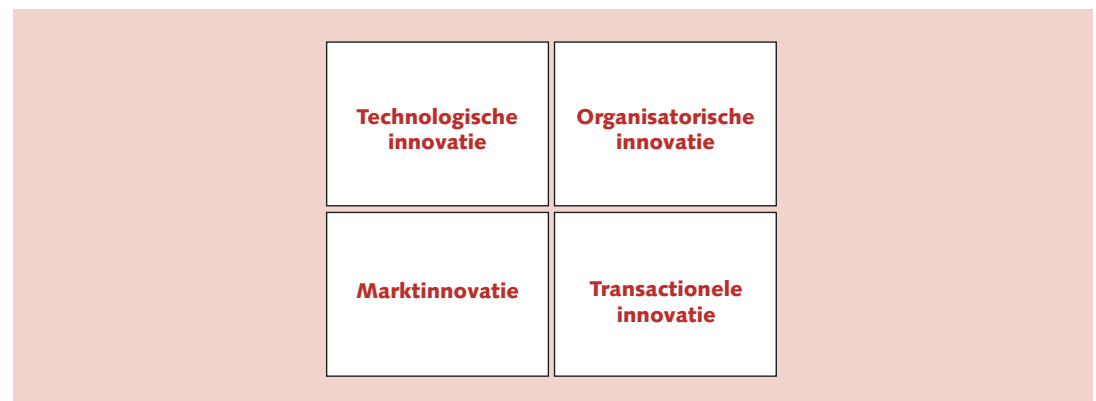
Zoals hiervoor beschreven kennen innovatieprocessen binnen kennisintensieve dienstverleners dus technologische (kennis), organisatorische, markt- en transactionele aspecten (zie figuur 8). Sommige innovaties raken meerdere (soms alle) van deze aspecten of beter gezegd innovatiedomeinen. Combinaties van organisatorische en technologische innovatie zijn genoemd en ook de combinatie van markt en transactionele innovatie is aan de orde geweest. Voor wat betreft drivers van innovatie en het innovatieproces zelf (figuur 4) hebben we ons in het voorgaande beperkt tot technologische innovatie. Het is namelijk ons sterke vermoeden (en dat van de managers die we geïnterviewd hebben) dat kennisintensieve dienstverleners vooral actief innoveren binnen het technologie-domein. Op naar het verkennen van de sturingsmechanismen van innovatie. We beperken ons ook daar tot technologische innovatie.

### Innovatieklimaat, dé katalysator van innovatie in diensten.

De innovatiefunctie is in de dienstensector in de meeste gevallen (nog) niet geformaliseerd.<sup>21</sup> Er bestaan wel uitzonderingen, ook in de kennisintensieve dienstverlening: KPMG International

19. J.A. Schumpeter, *Theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge Mass, 1934.  
20. H.I. Ansoff, 'A model for diversification', *Management Science*, 4, 1958, p. 392-414.  
21. D. Jacobs en J. Waalkens, *Innovatie: Vernieuwingen in de innovatiefunctie van ondernemingen*, Kluwer, Deventer, 2001.

**Figuur 8. Domeinen waarbinnen kennisintensieve dienstverleners actief innoveren**



heeft een centraal innovatiecentrum in Montvale (USA), gericht op product- en procesinnovatie op het terrein van de accountancy. Ook andere grote accountantskantoren (PriceWaterhouseCoopers en Ernst & Young) beschikken over een gecentraliseerd centrum voor innovatie en adviesbureau Twijnstra & Gudde heeft de O3-Groep (Onderzoek, Ontwikkeling en Ondersteuning).

De indruk bestaat dat de dienstensector wel steeds meer overgaat tot het inrichten van een op innovatie gerichte afdeling (*new*) businessdevelopment. Wij betwijfelen echter sterk of dit ook geldt voor de kennisintensieve dienstverlening waar *billable hours* centraal staan en kleinschaligheid een gegeven is. Kennisintensieve dienstverleners houden zich zoals gezegd vermoedelijk vooral bezig met technologische innovatie, zowel *on the job* als *off the job*. Maar hoe besturen ze die dan? Figuur 9 biedt inzicht.

Deliberate innovation vereist vooral competenties op het terrein van project-, programma- en verandermanagement. Kortom deliberate innovation wordt vooral projectmatig aangestuurd. Emerging innovation vereist een goed innovatieklimaat, waarover later meer. Eerst zoomen we in op de besturing van deliberate innovation. Deliberate innovation kent, zoals eerder beschreven, zowel een adoptie- als een ontwikkelvariant. De adoptievariant doet vooral een beroep op de veranderkundige expertise van de manager. De organisatie implementeert nieuwe technologie, bijvoorbeeld een kennissysteem, waardoor de medewerkers anders moeten gaan werken. Alleen als dat leidt tot vereenvoudiging van het werkproces staan hoog opgeleide professionals te juichen. Toegenomen complexiteit wordt ogenblikkelijk verworpen. De ontwikkelvariant is een deductief proces waarin een innovatief idee wordt uitgewerkt tot een nieuw(e) instrument, methode of aanpak. Voor een goed beeld van dit deductieve proces verwijzen we opnieuw naar figuur 4. De projectmanager staat in een dergelijk proces voor de uitdaging om iets echt af te maken. Dat lijkt eenvoudiger dan het is. Hoog opgeleide medewerkers zijn in de regel goed in het genereren van ideeën, maar raken al snel verveeld bij de uitwerking ervan. Een duidelijke, gedeelde, realistische en ambitieuze opdrachtformulering en daarnaast een uitgebalanceerd en gepassioneerd (Belbin)team met daarin ook 'afmakers' zijn de belangrijkste succesfactoren. Ze vormen dé aangrijpingspunten voor het besturen van deliberate innovation.

Emerging innovation stelt in het bijzonder eisen

aan het innovatieklimaat. Het innovatieklimaat is de ruimte én de waardering die er is voor vernieuwing in de organisatie. Het komt tot uiting in bijvoorbeeld de mate waarin minder ervaren professionals worden betrokken bij de intakefase van een nieuwe opdracht. De fase waarin de aanpak van het klantprobleem wordt bedacht.

Een andere indicatie van het innovatieklimaat is de hoogte van het *billable hours*

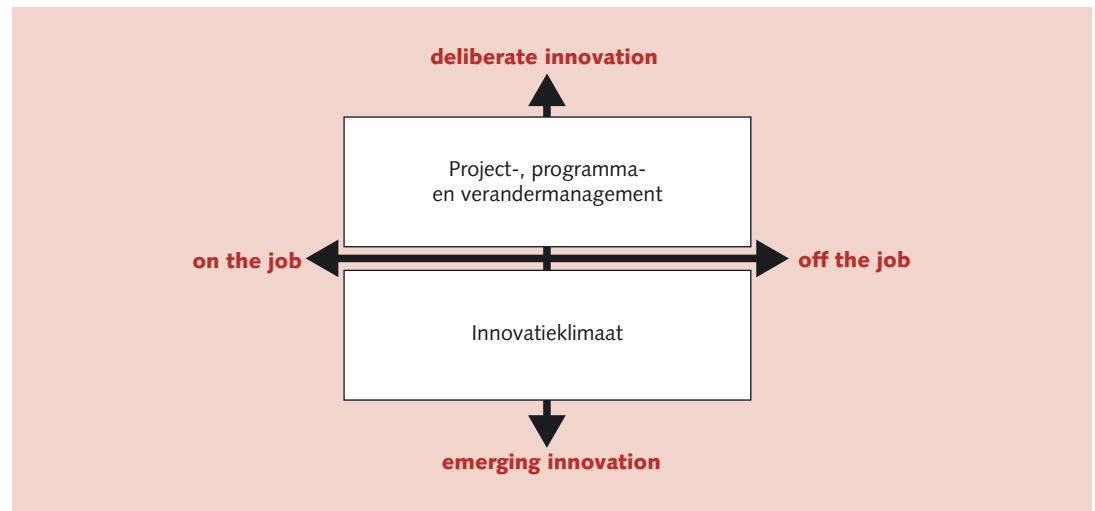
*target*. Het *billable hours target* is het minimaal vereiste productiviteitsniveau waarmee professionals hun periodieke bonus kunnen incasseren. De 'urenfabriek' is het veelgebruikte synoniem voor organisaties met een hoog *billable hours target* en een over het algemeen matig innovatieklimaat. Bij het verklaren van het innovatieklimaat in kennisintensieve dienstverleners maken we gebruik van de coalitiebenadering uit de organisatie-theorie.<sup>22</sup> De coalitiebenadering gaat er vanuit dat er in een organisatie meerdere belanghebbende partijen zijn, die elk over een zekere hoeveelheid invloed beschikken. Voorts veronderstelt men dat zij geen van allen in staat zijn hun doelstellingen op eigen kracht, zonder hulp en medewerking van de andere partijen te realiseren. Het aangaan van coalities en het voeren van onderhandelingsprocessen zijn dan de enige opties die soelaas bieden. Niet alle coalities hebben daarbij evenveel macht. De macht die individuen en coalities waaraan ze deelnemen uitoefenen, wordt ontleend aan bijvoorbeeld formele positie (beloningsmacht) of bijzondere eigenschappen van personen (expertmacht of charismatische macht). De dominante coalitie is de coalitie met de meeste macht. Zij drukt het zwaarst haar stempel op het gedrag van de organisatie. Dat geldt ook voor het innovatiegedrag. De attitude van de dominante coalitie ten opzichte van vernieuwing is volgens ons dan ook bepalend voor de ruimte en waardering die er is voor innovatie. De 'cognitieve stijl' is een goede maatstaf voor de attitude ten opzichte van vernieuwing.<sup>23</sup> Het is een bipolaire maatstaf met als polen: *innovators en adaptors*. *Adaptors* kunnen het best worden getypeerd als 'vernieuwers binnen vigerende paradigma's', terwijl *innovators* gaan voor het herformuleren van problemen en het experimenteren '*beyond the prevailing paradigms*'. *Adaptors* kenmerken zich door discipline, precisie en efficiency. Ze zijn 'volgzaam' en stellen zich 'afhankelijk' op. *Innovators* zijn veel minder dogmatisch, schuwen

## Deliberate en emerging innovation – twee kanten van dezelfde medaille

22. S.B. B. Acharach en E.J. Lawler, *Power and Politics in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1980.

23. M. Kirton, *Adaptors and innovators, styles of creativity and problem solving*, Routledge, London, 1989.

**Figuur 9. Sturingsmechanismen van deliberate en emerging innovation.**



het risico niet, maar worden ook gezien als ‘onhandig’ en ‘lastig’. De cognitieve stijl lijkt een aangeboren eigenschap en onafhankelijk van iemands cognitieve capaciteit (IQ) en de cognitieve complexiteit van een probleem. Wij veronderstellen dat de cognitieve stijl van de dominante coalitie, de coalitie die het voor het zeggen heeft in kennisintensieve organisaties, zeer bepalend is voor het innovatieklimaat en daarmee voor het innovatiegedrag. Met andere woorden, zijn de partners van een adviesbureau innovatief – in onze perceptie vaak onderdeel van de dominante coalitie – dan vertoont ook de rest van de organisatie dit gedrag. Bij het verkennen van andere mechanismen die het innovatiegedrag sturen, maken we gebruik van inzichten uit de literatuur over ‘lerende organisaties’. Het resultaat van leerprocessen is kennis. ‘Leren’ is dus een belangrijke bron van innovatie.

Kenmerken van lerende organisaties worden in de literatuur beschreven in strategie-, structuur-, cultuur- en systeemtermen.<sup>24</sup> De strategie van de lerende organisatie is continu in ontwikkeling en wordt steeds helder gecommuniceerd. Helderheid over de kerncompetenties waarin of de terreinen waarop men wil excelleren, blijkt haar vruchten af te werpen. Het zorgt voor *creative tension* en *stretch and leverage*.<sup>25</sup> Of veel kennisintensieve dienstverleners een dergelijke heldere én bottom-up vormgegeven strategie hebben, betwijfelen wij zeer, al doen de bureaubrochures en websites wellicht anders vermoeden. Pas als de strategie in sterke mate de ambitie van de gehele organisatie vertegenwoordigt, dan zorgt die voor creatieve spanning.

De structuur van de lerende organisatie is het beste te typeren als een organisch netwerk: losjes gekoppelde eenheden en teams rond product-markt-combinaties, sterke decentralisatie, veel laterale verbanden, coördinatie door overleg.<sup>26</sup>

Kennisintensieve dienstverleners lijken op het eerste gezicht vaak te beschikken over deze structuurkenmerken. In de praktijk werken medewerkers van kennisintensieve dienstverleners vaak in kleine autonome teams aan opdrachten, waarvoor ze ‘kop-staart’ verantwoordelijk zijn. De klant en de eindverantwoordelijke partner of manager bepalen echter de vrijheidsgraden voor het uitvoeren van de opdracht.

De verantwoordelijke partner vult daarbij in feite de mate van decentralisatie in. Laterale verbanden, de motor achter kennisdeling tussen medewerkers, worden gecreëerd door te variëren in teamsamenstelling of via interne klankbordsessies tijdens opdrachten, zoals de van AT Kearney bekende ‘blue teams’. Andere voorbeelden zijn het organiseren van bijvoorbeeld thema- en werkoverleggen, het opzetten van kennispractices en intervisiebijeenkomsten. Het succes van veel van deze pogingen tot ‘lateralisering’ is sterk afhankelijk van het nut dat de dominante coalitie ervan ervaart. Dat komt terug in de bereidheid om voldoende (frequent) tijd te investeren in laterale interactie, eigen aanwezigheid én oprechte belangstelling en ten slotte door de koppeling met beoordeling en beloning niet uit de weg te gaan. Hebben de professionals echter het gevoel dat het een ‘goedmakertje’ is voor de vele billable hours, dan is het rendement meestal gering. De cultuur van de lerende organisatie is een ‘taak-

24. J. Swieringa en A.F.M. Wierdsma, *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters Noordhoff Management, Groningen, 1990.

25. P. Senge, *The fifth Discipline, the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York, 1990; G. Hamel en C.K. Prahalad, *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston, 1994.

26. T. Burns en G.M. Stalker, *The management of innovation*, Tavistock, Londen, 1961



cultuur' waarvan de kernwoorden flexibel, probleemgericht en creatief een goed beeld geven.<sup>27</sup> Het is een cultuur waarin de ruimte en de veiligheid worden geboden om met vallen en opstaan te leren. Die wordt lang niet binnen alle kennisintensieve dienstverleners geboden, ook al wordt vaak het tegenovergestelde beweerd. Dit laatste is door Argyris en Schön prachtig verwoord als het verschil tussen 'praat-theorie' en 'doe-theorie'. In het door veel kennisintensieve dienstverleners gehanteerde leveragemodel staat het genereren van geld centraal. Een partner of senior manager fungeert als opdrachtnemer en eindverantwoordelijke, één of meer senioren managen de opdracht en 'het werk' wordt gedaan door vele junioren. Toepassing van geëxpliciteerde, eerder ontwikkelde en toegepaste kennis is een voorwaarde voor het functioneren van het leveragemodel. Het vergroot de zelfstandigheid van de minder ervaren medewerkers. Het experiment echter wordt gepercipieerd als een bedreiging van het leveragemodel en de bijbehorende winstgevendheid per aandeelhouder. Daarvoor is dan ook vaak maar mondjesmaat ruimte. De geboden ruimte wordt bepaald door de drijfveren en de vernieuwingsstijl van de dominante coalitie. Zij bepaalt de tolerantie ten opzichte van echte bronnen van innovatie: de in de (populaire en wetenschappelijke) literatuur genoemde 'nuttige gekken' en 'weak links'.<sup>28</sup> In sommige organisaties is die tolerantie klein, in andere groot. Witteveen+Bos stelt prijzen beschikbaar voor innovatie en adviesbureau Berenschot heeft een fonds voor innovatieve inspanningen – de Berenschot Foundation. De systemen in de lerende organisatie, de voorschriften en afspraken over de wijze waarop processen dienen te verlopen en de mechanismen om dat af te dwingen, moeten leren bevorderen. In de praktijk hebben wij drie 'push-' en 'pull-' mechanismen waargenomen die dat doen:

- *Up or out/grow or go* (push mechanisme). Vooral in advocatenkantoren maar ook in organisatieadviesbureaus wordt het *up-or-out*-principe gehanteerd. Wie niet groeit, moet de organisatie verlaten. Het recht van de sterkste zegeviert en dat zijn diegenen die zich het best weten aan te passen aan de omgeving. Een managing partner van een top-5 advocatenkantoor noemde het 'gezond Darwinisme'. Aanpassen aan de omgeving betekent (ook) innovatie.
- Interne procedures voor het kanaliseren van ideeën (pull mechanisme). Ook dienstverlenende organisaties kennen procedures waarmee innovatieve ideeën worden gekanaliseerd.

Vermoedelijk het meest voorkomende voorbeeld is de ideeënbus, maar wij hebben in de praktijk bijvoorbeeld ook *business case formats* en een intern offerteformulier gezien. De laatste twee zijn bedoeld om het management te overtuigen van de businesspotentie van een innovatief idee.

- Projectevaluaties (pull mechanisme). Veel kennis die is komen bovendrijven in opdrachten 'lekt weg' als je die niet expliciteert en vastlegt na afloop van een opdracht. Het nemen van tijd voor een opdrachtevaluatie is dan ook een absolute aanrader. De evaluatiefocus moet daarbij vooral gericht zijn op ervaringen uit het realisatieproces (*throughput*-ervaringen) en minder op de uiteindelijke resultaten. De *throughput*-ervaringen -ontwikkeling van methodologische, sociale en subjectkennis-zijn namelijk bij uitstek opnieuw bruikbaar in andere opdrachten.

Ondanks het veelal ontbreken van een geformaliseerde innovatiefunctie zijn er dus diverse mechanismen die het innovatiegedrag van kennisintensieve dienstverleners beïnvloeden. Tel daarbij op de intrinsieke motivatie van de hoog opgeleide professionals om nieuwe dingen te bedenken. De resultante is dat er waarschijnlijk veel meer wordt geïnnoveerd, dan wordt vermoed op basis van vergelijkingen van R&D-budgetten tussen productiebedrijven en dienstverleners.

### Eerste indruk bevestigt vermoede verschil in sturing tussen groot en klein

Ons vermoeden dat kleine kennisintensieve dienstverleners de innovatiefunctie anders vormgeven dan grote, kan door de gekozen steekproefgrootte worden bevestigd noch weerlegd. Onze conclusies blijven beperkt tot indrukken, gegeven de kleine steekproef. Die indrukken bevestigen ons vermoeden dat vooral grote dienstverleners structureel medewerkers 'vrij maken' voor innovatie. De innovatiefunctie is in deze organisaties echt zichtbaar (organisatorische eenheid) en wordt periodiek gebudgetteerd. KPMG heeft zoals gezegd een gecentraliseerd centrum voor product- en procesinnovatie. Houthoff Buruma heeft in alle secties knowhowteams die verantwoordelijk zijn voor de

## Er vindt meer innovatie in de dienstensector plaats dan vermoed op basis van R&D-budgetten

27. C. Handy, *Gods of Management, the Changing Work of Organizations*, Oxford University Press, New York and Oxford, 1995.

28. Zie O. Danko, 'Nuttige gekken', *Intermediair*, 3 oktober 2002 of M. Granovetter, *The strength of weak ties: a network theory revisited*, Paper presented on the Albany Conference on contributions of network analysis to structural sociology, 1981.

ontwikkeling van knowhow op de diverse specialistische gebieden. De knowhowteams worden op professionele wijze ondersteund door Professional Support Lawyers (PSL's). De PSL is in elk knowhowteam de spin in het web van de kennisorganisatie. De taken van de PSL betreffen onder meer het analyseren van nieuwe ontwikkelingen in het rechtsgebied van de sectie, ontwikkelen en toegankelijk maken van knowhow, opstellen van modellen, ondersteunen bij publicaties en opleidingen en het leveren van bijdragen aan jurisprudentiebesprekingen.

### **Alleen bij grote dienstverleners is de innovatiefunctie zichtbaar**

Daarnaast investeren ze ad hoc in *nonbillable hours*, meestal zonder overkoepelend innovatiebeleid en vaak als gevolg van 'leegloop' (even geen werk). Grote versnippering van deze investeringen over de tijd ('naast de projecten') en de attitude van professionals ('klant gaat voor') ondermijnen voortdurend het investeringsrendement. Ons vermoeden dat schaalgrootte en de vormgeving van de innovatiefunctie met elkaar samenhangen, blijft bestaan. De innovativiteit van een kennisintensieve dienstverlener hangt echter volgens ons vooral af van de ruimte en waardering die 'innovators' krijgen in de organisatie en de ruimte die de klant voor innovatie biedt. Het is sterk de vraag of de ruimte voor innovatie samenhangt met schaalgrootte. Wij denken veel sterker aan samenhang met de cognitieve stijl van de dominante coalitie.

#### **Tot besluit**

In dit artikel hebben we het innovatiegedrag van kennisintensieve dienstverleners op microniveau bestudeerd. We zijn ervan overtuigd dat de getoonde modellering bijdraagt aan het verbeteren van de bestuurbaarheid van dit gedrag. Daarnaast is het een eerste stap op weg naar een beter oordeel over de innovativiteit van zakelijke dienstverleners. Onder meer op basis van casuïstiek uit de manage-

ment consultancy, advocatuur, accountancy en raadgevende ingenieursbureaus hebben we laten zien dat kennisintensieve dienstverleners op vier (overlappende) fronten bezig zijn met innovatie, namelijk op het terrein van technologie, organisatie, transactie en markt. De nadruk ligt daarbij vermoedelijk op technologische innovatie.

Technologische innovatie kent twee hoofdpatronen, *deliberate* en *emerging innovation*, die veelal in elkaar overlopen maar duidelijke proces- en productverschillen kennen. Beide patronen vinden zowel *on-* als *off the job* plaats. Hoewel de innovatiefunctie in de dienstensector vrijwel nergens zichtbaar is, betekent dit niet dat kennisintensieve dienstverleners niet innoveren. De innovatie-inspanningen zijn vermoedelijk dan ook (veel) groter, dan het Centraal Plan Bureau veronderstelt. Als gevolg van het ontbreken van een geformaliseerde innovatiefunctie zijn we op zoek gegaan naar andere sturingsmechanismen van *deliberate* en *emerging innovation*. *Deliberate innovation* wordt projectmatig aangestuurd. *Emerging innovation* vindt vooral plaats in een goed innovatieklimaat. De dominante coalitie van de kennisintensieve dienstverlener oefent daarop veel invloed uit. Naast het innovatieklimaat zijn ook de klant, de houding en ambities van de medewerkers én de strategie, structuur, cultuur en systemen van de organisatie van invloed op het innovatiegedrag van de kennisintensieve dienstverlener. Weliswaar kan in veel van deze mechanismen ook de dominantie van de dominante coalitie worden teruggevonden.

Vermoede verschillen tussen kleine en grote organisaties hebben we, gegeven de kleine steekproef, niet hard kunnen maken, maar zijn ook niet verworpen. Onze belangrijkste indruk is dat alle kennisintensieve dienstverleners onvoldoende werk maken van beleid voor de geplande en ongeplande *nonbillable hours*.

De eerste stap op het terrein van theorievorming over innovatiegedrag van kennisintensieve dienstverleners is gezet. Veel vervolgonderzoek is nodig om dit gedrag te kunnen meten en verklaren, de effectiviteit ervan te kunnen beoordelen en daarna te verbeteren.